

英国の EU 離脱と日本企業の国際分業行動

－欧州地域統括会社の課題

森本博行（首都大学東京）

EU 離脱、国際分業行動、自動車企業

(1) はじめに（問題意識）

EU の単一市場と関税同盟からの離脱 (brexit) を選択した英国のテリーザ・メイ首相は、2017 年 3 月 29 日、欧州連合 (EU) 基本条約第 50 条にもとづく離脱通知を行ったが、それによって離脱協定とさらに貿易協定についての 2 年間の交渉プロセスが始まった。メイ首相は、2017 年 9 月 22 のフィレンツェでの演説で、本来の交渉プロセスの終わる 2019 年 3 月以降の 2 年間も従来のヒト、モノ、カネ、サービスの四つの移動の自由を認めるとともに、EU 予算分担金も支払うこと、また英国に居住する EU 市民の権利を保障することなど、離脱方針を明らかにした。

日本から EU 向け直接投資の半分近くを英国向けが占めており、これまで日本企業は、英国を欧州市場へのゲートウェイとしてきた。日本政府は、英国政府および欧州委員会に対して、離脱交渉の明確化と制度変更時の移行・周知期間の設定、現行の英国・EU 間の市場の一体性の確保、自由貿易体制の維持について、離脱交渉の帰結と関係なく、これまでと同様な経済活動ができるように 14 項目からなる要望事項を伝えた。いずれにしても交渉結果次第では、将来のビジネス環境に対する不透明感が投資減速やポンド安になる恐れがあり、英国や EU 経済のみならず日本経済に与える影響は甚大であると予想されているⁱ。

EU 加盟国は英国を含めて現在 28 カ国、国家の枠組みを超えて単一市場の形成をはかってきた。EU 原加盟国の 6 カ国（フランス、ドイツ、イタリア、ベネルクス 3 カ国）によって 1958 年に生まれた EEC（欧州経済共同体）は、1967 年 EC（欧州共同体）となり、70 年代以降には英国などが参加し、マーストリヒト条約（1992 年締結）の発効によって 1993 年には EU（欧州連合）へと発展した。また 1996 年には EU・トルコ間で関税同盟が結成され、農水産物などを除いて、トルコの原産地証明が得られれば、EU 市場内に関税なしに流通できることになった。

2004 年までの EU 加盟国は 15 カ国であったが、2004 年 5 月にはポーランド、ハンガリー、チェコなどの東欧 10 カ国が加盟し、さらにブルガリア、ルーマニア、クロアチアが加盟し、単一市場は東欧諸国まで拡大した。2004 年以降の EU 加盟国の拡大は、日本企業の国際分業体制が分散生産（フラグメンテーション）を選択する契機でもあった。

昨年、本学会の全国大会において、私は、国際分業体制が分散生産に移行することに関して「国際分業行動移行期の日本企業の生産体制－珠江デルタの複写機・プリンタ企業のフラグメンテーション」と題して報告した。報告において、分散生産は、生産ブロックを高度な人的・物的資本集約的プロセスと労働集約的プロセスに分けて、製品や部品を生産・輸出することであり、その要因としては、サービス・リンク・コスト、賃金、コーディネ

ーション・コストの低減したことによるものであるとして（木村 2003、2006）、さらに、分散生産が加速して行われる条件として、第一に市場における競合企業の脅威に対する企業の事業戦略の強化の意思、第二に新生産国の誘因となる新たな制度の構築、第三に既体制における経済政策の変更を挙げた。

私の提示した三つの条件に従えば、2000 年代初頭における欧州での国際分業行動である分散生産については、第一に米国自動車企業による欧州各国の自動車企業の買収・再編、現地生産を始めた日本企業との競争激化による事業戦略の強化、第二にトルコと EU との関税同盟の成立と輸出企業に対するインセンティブの付与、ポーランドなどの経済特区（SEZ）制度の導入、第三にポンド高ユーロ安の経済状況にあてはめて説明することができる。

本研究の目的は、EU 域内に展開する国際分業体制および地域統括会社に対する、英国の EU 離脱がもたらす経営課題について自動車産業を事例にして検討することにある。自動車産業を事例にしたのは、英国は、日本企業のみならず、BMW のようなドイツ企業にとっても重要な生産拠点となっており、英国・EU 域内の諸国間の国境を越えて、自動車を構成する多数の部品や部材の分散生産が行われる国際分業体制が形成されており、英国の EU 離脱の条件次第では、顕著な影響が想定されるからである。

(2) EU と欧州地域統括会社

地域統括会社は、域内の活動の円滑化と競争力を確保するための統合調整の役割がある。

欧州では、1958 年に欧州経済共同体（EEC）が発足したが、域内関税同盟をめざすことを掲げ、1968 年に実現させた。それまで自動車の輸入に課される関税は、イタリア 35～45%、フランス 30%、ドイツ 17%であったが、域内各国の関税はなくなり、域外からの輸入車に対しては一律 11%と軽減されることになった。

フォードは、急増する日本車への対応と、名車を生み出してきたドイツ・フォードの製品開発力を欧州各国に活用する「全体最適の経営」をめざして、前年の 1967 年に地域統括会社としてフォード・ヨーロッパ（Ford of Europa）を設立した。

米国企業の地域統括会社の初期段階での機能についてみると、フォードのように戦略的な意図を持つ場合は少なく、本社の出先機関として、欧州経済共同体の情報収集や各国の子会社とのリエゾン業務を行う組織（Regional Liaison Office）、各国の子会社に共通する購買、物流、リペアパーツ・サービス業務を行う組織（Regional Shared Service Office）、金融の地域統括機能を持って、法人税の課税対策や地域の資金管理、本社との相殺勘定やラインボイスなどによって為替リスク管理を行う組織（Regional Financing Office）であり、機能に合わせて地域統括会社の所在地は、ベルギーのブリュッセルやオランダのアムステルダム、スイスのジュネーブや英国のロンドンが選択された。

日本の自動車企業の事例では、1993 年の EU 統合を視野に入れて、1989 年に日産は、オランダのアムステルダムに、1990 年にトヨタがベルギーのブリュッセルに、1991 年にホン

ダは、英国のロンドン郊外に地域統括会社を設立した。

(3) EU 市場と日本の自動車企業

欧州の自動車市場は、日本車と競合する小型車の製品ラインを持つ自動車企業が存在するという特殊性があり、欧州企業と競合する日本企業は、1986 年以来、輸出総量規制と国別の割当制度による制限を受けていた。また各国政府も独自に規制を行っていた。たとえば日本車の市場シェアの上限は、英国では 11%に、フランスでは 3%に、イタリアでは 2%に、スペインでは 1%に制限されていた。「域内市場白書 (White Paper on Completing the Internal Market)」では 1992 年までに単一市場となるということで、EU は域外企業に対してこれまで以上に厳しい規制を課して、閉鎖的な保護主義となるのではないかと、という脅威があった。また、日本の自動車企業は、欧州域内に進出している複数の生産拠点の調整と統合による国際分業体制の効率化が求められ、その機能を地域統括会社で行おうとした。

欧州で最初に生産拠点を設置したのはホンダであった。ホンダは、1962 年にベルギーのアールストに欧州域内最初の日本企業の最初の現地生産工場を設置し、さらに 1979 年には英国の BL 社と技術提携して乗用車の現地生産を行った。1985 年にスウィンドンに独自の生産拠点 (HUM) を設け、1992 年には生産を開始し、1991 年に地域統括会社 (HME) を設けた。1997 年にはトルコでも生産開始した。1999 年には、地域のマーケット・ニーズに迅速に応える目的で、ドイツ (HME-N) とフランス (HME-S) に商品企画とマーケティング機能を分離し、HME は、戦略立案とコーディネーションに機能を集中することになった。

日産は、1980 年にスペインの自動車企業であるモートル・イベリカを買収して商用車の生産を始めた。乗用車の生産は、1984 年、英国サンダーランド市の誘致を受けて生産拠点 (NMUK) を設け、1986 年から乗用車の生産を始め、また欧州市場向けの車種開発を目的として、英国とスペインにテクニカル・センター (NTCE) を設けた。日産は、各国に分散した生産拠点と販売組織を EU 域内企業として地域完結体制の実現と製造と販売を統合した戦略立案を行う目的で、1989 年に本社の第二海外事業部欧州室を母体としてアムステルダムに地域統括会社を設立し、その後パリに移転させ、さらに 2008 年には戦略的な統括機能と財務機能を特化した欧州戦略統括会社 (NISA) をスイスのロールに設立した、

トヨタ自動車は、1968 年にポルトガルでトラックの生産を始め、1989 年にフォルクスワーゲンと提携してドイツで商用車の生産を開始した。1990 年に EU 発足を視野に入れて、欧州事務所と販売機能を統合した地域統括会社 (TMME) をブリュッセルに設立した。

欧州での本格的な進出は、1992 年に、英国 (TMUK) で乗用車とエンジンの生産を開始したことによる。また 1994 年にトルコに生産拠点 (TMMT) を設立した。1998 年には欧州全体の生産と技術開発を統括し、生産戦略を立案・推進する地域統括会社 (TMEM) をブリュッセルに設立した。1999 年にポーランド生産拠点 (TMMP, TMIP) を設け、トラン

スミッションとディーゼル・エンジンの生産を開始し、エンジンは、英国、トルコに供給する体制を整えた。2001年にはフランスで小型車の生産を開始するとともに、トランスミッションとディーゼル・エンジンを供給するための生産拠点を設置し、さらにチェコではプジョー・シトロエンと合弁会社（TPCA）を設立して小型車の生産を推進した。2005年には、分離していた販売と生産を持株会社として統合する地域統括会社（TME）と発展させた。

(4) 経営課題の検討

生産拠点が英国にあっても、自動車3社の地域統括機能は、既に英国から大陸に移転のEU離脱には、現状維持を含めて6形態あるといわれ、EU予算分担金を支払うノルウェー（EEA）型やスイス型、貿易協定によるトルコ型やカナダ（FTA）型、特に協定を結ばないWTO型が想定されている。

2016年に英国の自動車生産台数は182万台でその78%を輸出しており、その58%がEU向けであり、また英国での販売台数269万台の82%がEUからの輸入である。

英国で自動車生産を行う場合、まずベルギーでEUの型式認証を受け、週次サイクルでEU域内の部品工場をミルクラン方式でアムステルダム港にコンテナ・トラック便で輸送し、船便で工場最寄りの港湾に運ぶことになる。リペアパーツはアムステルダムのセンターに保管するのが、一般的なサプライチェーンである。以下、その場合の経営課題である。

英国のEU離脱と英国の自動車企業の課題

機能	脅威	課題・要求
資金移動	英国からEUへの投資や資金の移動に課税等の制約が生まれる。	英国・EU間の資金移動の非課税措置の必要
人事・採用	英国籍の従業員の就労ビザや滞在手続が必要となる	就労ビザ、滞在手続きの簡素化、技能労働者の受け入れ制度
リペアパーツ	リペアパーツの輸入関税と通関手続き。手持ち在庫の増加。	現行の無関税の適用、通関手続きの簡素化
購買調達	関税と通関手続きに時間とコスト。手持ちの部品在庫が増加。	現行の無関税の適用、通関手続きの簡素化
製造	域内原産地割合（RVC）をEU製から英国製部品への転換の必要。	英国、EU相互に原産地規則を認め、累積適用する
型式認証	英国とEUでの認証が必要になる。	EU型式認証の英国での適用
研究開発	知的財産権の所有・利用の問題	英国EU相互の知的財産権の適用
販売	製品の輸出入での関税と通関手続きが必要となる。	関税の非課税の適用、通関手続きの簡素化
ファイナンス	金融機関として認証手続きが必要	金融の単一パスポートの継続

ⁱ 英国の EU 離脱に関する政府タスクフォース（2016）「英国及び EU への日本からのメッセージ」首相官邸ホームページ